

第六章 結論與建議

國立高中職學校兼任主任行政工作的離職，是一個多面向的複雜行為，為能探索和了解兼任行政工作教師的離職，本研究兼採質量並重的方法，根據離職量的分析和質的詮釋，獲得以下的結論，並提出相關建議供參考，因此本章共分成兩節，第一節為本研究獲得的結論，接著第二節為本研究所提的建議。

第一節 結論

本研究在量的分析上，統計 82 學年度到 91 學年度間國立高中職學校兼任主任的名冊，藉由統計分析國立高中職學校兼任主任行政工作教師異動和離職的實際狀況，讓數字來說話，在質的探究上，以訪談的方式來敘述並詮釋不同的離職行為的故事，分別獲得以下的結論：

一、就兼任行政工作教師實際離職的現況而言

根據 83 到 91 學年度國立高中職學校主任的離職率和異動率的現況分析，可以獲得以下的結論：

(一) 國立高中職學校兼任主任行政工作教師的流失和變動有逐年嚴重的趨勢

從 83 到 91 學年度國立高中職學校主任的離職率統計表來看，國立高中職學校兼任主任行政工作教師的平均離職率為 15.01%。從 83 學年度的離職率 11.0%，逐漸提升到 91 學年度的 23.4%，其中 83 到 87 學年度國立高中職學校主任的離職率分別為 11.0%、12.2%、8.9%、12.9%及 12.6%可說平穩，五個學年度平均的離職率為 11.52%，以 85 學年度的離職率 8.9%最低，而後從 88 到 91 學年度國立高中職學校主任的離職率分別為 15.1%、18.0、20.3%及 23.4%逐年提高，每年的離職率約提升 2.7%，提升的趨勢相當明顯。

另從 83 到 91 學年度國立高中職學校主任的異動率統計來看，國立高中職學校主任的平均異動率為 20.81%，從 83 學年度的異動率 16.5%，逐漸提升到 91 學年度的 30.6%，其中 83 到 87 學年度國立高中職學校主任的異動率分別為 16.5%、17.7%、14.4%、17.1%及 18.2%尚稱平穩，五個學年度平均的異動率為 16.78%，異動率皆在 20%以下，以 85 學年度的平均異動率 14.4%最低，而後從 88 到 91 學年度國立高中職學校主任的異動率分別為 21.3%、24.5%、26.0%及 30.6%逐年提高，每年異動率提升 3.1%，提升的趨勢可說非常明顯。

綜合上述，就離職率和異動率趨勢來看，在 83 到 87 學年度可說是平穩，離職率和異動率的變動差異不大；但是從 88 學年度開始逐年升高，每年平均提升約百分之三，也就是自 88 學年度開始，確實有明顯逐年提高的趨勢。而造成上述國立高中職學校兼任主任行政工作教師流失和變動日漸嚴重的趨勢，且近年來日益加劇的原因，鄭同僚(民 91)認為從一個開放系統的觀點來看，要特別強調社會脈絡因素的重要，根據其研究指出，來自組織外部的教育改革變遷，導致學校內部行政深受影響，究其離職模式中，認為外部環境的教改產生不少問題，而指責最多的是教育部的整體制度的變革。對照近年來的教育改革措施，包括了校園民主及教育政策等因素，近年來陸陸續續通過或修訂如：師資培育法、教師法、國民教育法、教育基本法、高級中學法、職業學校法、教師輔導與管教辦法、行政程序法、教育經費編列與管理法…等教育相關法案，同時也推動多高中職多元入學方案和高中職社區化等政策，都衝擊學校行政整個生態。加上學校陸續成立教師會和教評會，家長會的校務參與等等，都深深衝擊學校的運作，可能是導致學校行政人員求去的主因，造成國立高中職學校兼任主任行政工作教師的離職和異動加劇，此或可驗證近年來教育改革和教育政策推動下，顯現國立高中職學校兼任主任行政工作教師的流失和變動確有逐年嚴重的趨勢。

(二) 國立高中職學校兼任主任行政工作教師以總務、教務和學務變動較大

就國立高中職學校兼任主任行政工作教師不同職務來看，83 到 91 學年度國立高中職學校不同職務主任，以總務主任的平均離職率為 17.7%最高，學務主任和教務主任的平均離職率分別為 15.8%和 15.0%次之，而以圖書館主任的平均離職率為 12.8%最低，輔導主任的平均離職率為 13.7%次低之；另外，就平均異動率而言，以總務主任和學務主任的平均異動率分別為 24.3%和 23.8%最高，教務主任的平均異動率為 20.6%次之，而以圖書館主任的平均異動率為 17.3%最低，輔導主任的平均異動率為 17.9%次低之。

此外，比較鄭同僚(民 91)的研究結果，就台北市的公立高中不同職務主任相對而言，平均任職年數依序為教務主任(1.6 年)、學務主任(1.7 年)、總務主任(1.7 年)和輔導主任(1.9 年)，對照本研究的統計結果，83 到 91 學年度國立高中不同職務主任的離職率依序分別為總務主任(19.48%)、教務主任(17.23%)、學務主任(16.26%)、輔導主任(14.33%)及圖書館主任(12.56%)；和異動率依序分別為總務主任(24.80%)、學務主任(23.19%)、教務主任(22.06%)及輔導主任(18.04%)是有些許差異的。但是若同樣對照 89 到 91 三個學年度，發現國立高中不同職務主任的離職率依序分別為教務主任(24.77%)、學務主任(23.05%)、總務主任(22.12%)及輔導主任(20.28%)是相符合的；而和異動率依序分別為教務主任(29.82%)、學務主任(29.82%)、總務主任(28.90%)及輔導主任(23.39%)是相符合的。

而根據林淑芬（民 90）的研究發現，高職兼任行政工作教師最想擔任的職務為依序為「一般教師」、「輔導主任」、「圖書館主任」、「就業輔導組長」、「科主任」；最不想擔任的職務為「全部行政職務」、「教學組長」、「訓育組長」、「總務主任」，與本研究不同職務的離職率和異動率若相符合。

綜合上述，就國立學校兼任主任不同職務的離職率和異動率來看，總務工作負擔應該是比較重，所以比較沒有人願意擔任或續任；而教務和學務職務的工作，近年來因教育整體制度的變革（鄭同僚，民 91）和時代的轉變（吳清山，民 92），其職務是分別針對老師和學生，造成教務和學務主任的更替加劇；相對而言，圖書館和輔導室的離職和異動則相對為低。再者，學校總務主任的變動雖然不大，但明顯離職率和異動率是較為偏高的，可見總務工作相對的其它處室而言是較為難為的；而兼任教務和學務主任的離職率和異動率，是明顯高於圖書館和輔導室，可見在國立學校兼任主任行政工作教師不同職務的工作中，教務和學務主任是較圖書館和輔導室主任變動較大。因此，相對而言，就兼任主任行政工作教師的職務來說，總務、教務和學務的兼任行政工作的變動是比圖書館和輔導室較大的。

（三）國立高中高職學校皆面對學校行政人員流失的問題

分別就國立高中和高職學校統計結果來看，83 到 91 學年度國立高中學校主任平均離職率為 15.97%，略高於國立高職學校的 13.72.%，可能是因為傳統上高中學校所受衝擊和關注高於高職學校；而國立高中學校不同職務主任的離職率依序分別為總務主任（19.48%）、教務主任（17.23%）、學務主任（16.26%）、輔導主任（14.33%）及圖書館主任（12.56%），但是國立高職學校不同職務主任的離職率依序分別為總務主任（16.16%）、學務主任（15.32%）、輔導主任（13.23%）教務主任（13.09%）、圖書館主任（13.09）及實習主任（11.42%）。除可知兼任國立高中不同職務主任的離職率皆高於國立高職的主任外，可見不論在高中或高職學校，以兼任總務工作主任的離職率最高，而以兼任圖書館工作主任的離職率最低；不過，在國立高中學校的離職率再依序為教務主任、學務主任和輔導主任，而在國立高職學校的離職率再依序卻為學務主任、輔導主任和教務主任，此可說明，高中和高職的辦學目標有所不同，加上可能因為學生素質的差異，使得國立高中兼任教務主任的離職率較高，而國立高職兼任主任是以學務主任的離職率較高。

而高中學校主任平均異動率為 20.84%與高職的 20.40%相近；而國立高中學校不同職務主任的異動率依序分別為總務主任（24.80%）、學務主任（23.19%）、教務主任（22.06%）、輔導主任（18.04%）及圖書館主任（16.10%），而國立高職學校不同職務主任的異動率依序分別為學務主任（24.37%）、總務主任（23.96%）、教務主任（19.36%）、

實習主任（18.52%）、圖書館主任（18.38）及輔導主任（17.83%），可見不論是兼任國立高中或是國立高職不同職務主任的異動，以總務主任和學務主任的異動率較高，圖書館主任和輔導主任的異動率較低，而教務主任的異動率居中；造成以上差異的原因，可能是各處室所負責的業務有關。

綜合上述，就國立高中和高職學校兩者整個變動趨勢來看，兼任主任行政工作教師的離職率和異動率是相似的；此意謂不論是在國立高中或是國立高職學校，同樣面對學校行政人員流失的問題。而國立高中學校主任的離職率略高於國立高職學校，可見國立高中學校所受衝擊是高於高職學校，可能因為高中和高職的辦學目標有所不同，使得國立高中以兼任教務主任的離職率較高，而國立高職兼任主任是以學務主任的離職率較高。另外，國立高中和高職學校主任異動率相近，顯現兩者內部人員的調整是相似的，而不同職務兼任主任的異動，應與各處室所負責的業務相關。

（四）國立高中職學校兼任行政工作教師現任主任資歷有所不足

就 88 學年度開始的離職率和異動率推疊累加效應來看，91 到 88 學年度的離職率分別為 23.4%、20.3%、18.0%及 15.1%，除了可見國立高中職兼任主任行政工作教師離職率逐年提高的趨勢外，88 學年度的離職率為 15.1%，88 到 89 學年度二年推疊累加的離職率為 33.1%，88 到 90 學年度三年推疊累加的離職率為 53.4%，88 到 91 學年度四年推疊累加的離職率為 76.8%，也就是說如果以 88 學年度為基準，國立高中職主任任職超過一年者約八成五，任職超過二年者約六成七，任職超過三年者不到五成，任職超過四年者不到四分之一。同樣的 91 到 88 學年度的異動率分別為 30.6%、26.0%、24.5%及 21.3%，除了可見國立高中職兼任主任行政工作教師異動率逐年提高的趨勢外，88 學年度的異動率為 21.3%，88 到 89 學年度二年推疊累加的異動率為 45.8%，88 到 90 學年度三年推疊累加的異動率為 71.8%，88 到 91 學年度四年推疊累加的異動率為 102.4%，也就是說如果以 88 學年度為基準，國立高中職主任任原職務超過一年者約八成，任原職務超過二年者約五成五，任原職務超過三年者不到三成，而國立高中職主任沒有超過四年仍任原職務。而根據鄭同僚(民 91)調查分析台北市公立高中 89 到 91 學年度教師行政職務異動狀況研究，結果顯示台北市公立高中主任平均任職年數在兩年以上者不及半數，與本研究 90 和 91 學年度國立高中職學校主任異動的推疊累加達 56.6%，即在 90 和 91 兩個學年國立高中職學校主任的異動超過五成以上的一致的，可見在後期中等公立學校教師兼任主任流失的嚴重性。

綜合上述，就離職率和異動率推疊累加效應而言，可見國立高中職學校兼任主任行政工作教師更替的嚴重和頻繁，顯現國立高中職學校現任兼任行政主任資歷有所不足，此或可能不利於學校行政經驗的傳承和知識的累積，對學校的經營管理應該是一個警

訊，而是否會影響學校校務持續的推動，值得令人深思和更進一步探討。

二、就教師兼任行政工作離職的成因而言

針對曾任國立高中職學校兼任主任行政工作教師所做的訪談，從受訪者訪談的述說中，分別歸納受訪者所述說的離職故事，從故事的開始、延伸到結束…，可獲得以下的結論：

（一）擔任主任要先從擔任基層的行政工作開始

整理六位受訪者的行政經歷，可以發現都先有基層的行政歷練共同處，如：忠厚老師擔任教職多年，個人長期以來皆以擔任導師為主，並對導師工作頗能自得其樂，於擔任二年組長工作後，以抽籤方式抽中而擔任總務主任的工作；婉華老師先於國中任教十一年，在國中任教期間以擔任導師為主，離開國中學校前曾擔任過訓育組長一年及輔導主任兩年，轉任目前任教學校的國立職業學校，期間陸續擔任專任老師、導師及輔導老師合計八年後，接任輔導主任工作七年，又因新任校長就任一年的人事調動，接任該校教務主任工作；明輝老師任教之初先擔任導師三年後，連續擔任科主任職務九年，接著離開行政職務擔任專任及導師共四年，再接任組長工作計三年，而後接任教務主任工作計有兩年，再次離開兼任行政職務；健成老師早期任教期間曾先後擔任過科主任及組長工作，後接任主任的行政職務，因個人意願及考量與校長理念的契合，未再擔任行政職務，而後以擔任專任教師及導師為主；文豪老師曾先於國中擔任過訓育組長、總務主任及訓導主任共七年，後轉任高中擔任教職仍續兼任行政工作，先後擔任過總務主任、教務主任及訓導主任計九年，而後離開行政工作擔任導師兩年，轉任至其他國立高中任教並兼任秘書工作；浩源老師早期任教於私立學校，並擔任組長和夜間部主任等多年行政工作，轉入國中任教續任組長行政工作二年，再轉任國立高中任教，並兼任總務主任工作四年，現為該校生活科技科的專任教師。

由以上六位受訪者的行政經歷敘述中，可以得知，在兼任學校主任的職務之前，有的曾經兼任過組長或科主任的行政工作，如：忠厚老師是在擔任二年組長工作後，以抽籤方式而接任總務主任的工作；明輝老師在連續擔任科主任職務後為專任及導師，再接任組長而後接任教務主任；健成老師早期任教期間曾先後擔任過科主任及組長職務，而後方接主任的行政職務，離職後未再擔任行政職務，而以擔任專任教師為主。有的或曾在國中或私校擔任過行政工作，如：婉華老師在國中服務學校曾擔任過訓育組長及輔導主任工作；文豪老師曾先於國中擔任過訓育組長、總務主任及訓導主任等行政職務；浩源老師曾任教於私立學校，並擔任組長和主任等行政工作，轉入國中任教任組長行政的工作。歸納上述，六位受訪者的行政經歷，在擔任國立高中職學校的主任之前，都有

擔任過組長或科主任的基層行政工作；換句話說，國立高中職學校學校主任（一級主管）的人選，都先有基層行政經歷的老師為主；同時也顯示要擔任國立高中職學校主任（一級主管）的老師，要先從基層的組長或科主任的基層行政工作開始。

（二）初任行政工作的原因皆非因生涯發展

從訪談資料中四位受訪者談及初任行政的原因都非個人生涯發展，包括忠厚老師擔任教職之初即無意行政，接任組長是因人情及幫忙的心態；婉華老師是因為想要嘗試不同角色，體驗行政人員的生活；明輝老師初任教職即有擔任行政工作的機會，接任科主任是順勢而為，後又接任組長也是人情上的幫忙；而文豪老師基本上任教以來即以擔任行政工作為主，初任行政是自然而然。因此可知，四位受訪老師之所以會開始踏入行政工作，分別是因為人情及幫忙、嘗試和體驗、順勢與幫忙與、自然與投入等因素。

忠厚老師擔任教職多年，自始自終並未有兼任行政工作的生涯規劃，個人長期以來皆以擔任導師為主，並對導師工作頗能自得其樂，初次接任擔任組長的行政，主要原因是為人情所迫和幫忙的心態，而開始擔任行政工作。婉華老師當初在國中擔任教職的時候，會願意擔任輔導主任工作，一方面是個人想去嚐試並體會行政工作不同的生活，另一方面是因為要報考就讀四十學分班研究所，兼任行政工作可以增加積分，在這兩個因素之下，就接任國中的輔導主任一職。明輝老師在擔任教職第一年，即有機會擔任行政工作，因實習老師身分未能接任科主任職務，而後隨原校長調任它校，即開始擔任科主任的行政工作九年，在離開行政工作先後擔任專任老師及導師三年半後，原本帶的班級僅半年即將畢業，有些割捨不掉下而在幫忙人情下，重新再接任組長的行政工作。文豪老師自任教以來，即接任行政職務，從國中組長開始歷練，先後歷練過國中和高中主任的行政工作，對文豪老師而言，擔任行政工作一直是很自然，而且幾乎沒有停過。歸納上述，四位受訪老師初任行政的原因不一，主要可包含因為人情上的幫忙而開始接任行政工作；或因個人因為想要去嚐試並體會行政工作不同的生活；或其報考就讀四十學分班研究所擔任行政工作可增加積分；或因初任教職即自然而順勢的開始接任行政工作。

（三）接任國立高中職主任工作的原因有所不同

雖然六位受訪者都有基層的行政歷練，但每個人初任行政工作的原由，或有相似但也有所不同，可能夾雜的原因不一，根據六位受訪者的陳述，之所以會接任主任的原由不一，包括有機率使然、鴨子上架、順理成章、義不容辭、自然而然與形勢使然等不同因素。

根據以上六位受訪者的陳述，每個人之所以會接任主任一職有所不同的原因，包括

忠厚老師在於擔任二年組長工作，因原總務主任重病懸缺，在無人接任之下，以抽籤方式抽中而擔任總務主任的工作。婉華老師因新任校長就任第二年在人事上的調整，校長當著學生的面前送兼職聘書，雖然不便當場拒接兼職聘書，事後也向校長婉拒，但不為校長所接受，基於對職責的體認以及對法理的認知，婉華老師自覺有些鴨子上架下接任教務工作。明輝老師因原處室主任考取它校校長，校長考量在變動最小下，順理成章的接任教務主任的職務。健成老師之所以會接任主任的職務，一個是當時校長因案被停職，不能在校長有困難的時候不幫忙；另一個原因是覺得個人有些想法，認為可以去嚐試看看去實現，所以就接任主任一職。文豪老師自任教以來，基本上都擔任行政職務，從國中組長、主任到高中後仍續任主任的職務，擔任行政工作對文豪老師而言一直是很自然，而且幾乎沒有停過。浩源老師在轉任至學校的第一年，因為學校正好有校舍工程上的糾紛，在沒有人敢接任總務主任職務下，學校校長見其在私校任教的經歷豐富，遂請浩源老師擔任總務的職務。歸納上述，六位受訪老師接任主任工作的原因有所不同，包括忠厚老師的因抽籤決定的機率使然而接任；婉華老師的被半強迫的鴨子上架而接受；明輝老師因校長考量最少變動下，而順理成章的擔任主任；健成老師因校長有難而義不容辭上任；文豪老師因長期擔任行政工作而自然而然接主任；以及浩源老師的學校形勢使然而受命等不同因素。

（四）在私立學校和國中兼任行政工作較國立高中職兼任行政辛苦

談到公私立學校兼任行政的差異，由於浩源老師曾多年擔任過私立學校的組長和主任工作，體認到私校行政人員的辛苦，遠超過公立學校的行政工作。至於國高中主任行政工作的差異，文豪老師曾擔任國國中組長和主任的工作，強調兩者最大的差異在於人力配置，顯現國中人力不足。

由上可知，私立學校行政人員的工作負荷，以及國中學校行政人員不足的問題，遠較國立高中職學校嚴重，另外私立學校面對與國立學校經營條件懸殊差異下，行政人員工作負擔遠大於公立學校；而國中學校行政人員編制少，相對增加兼任行政教師的工作負擔。

（五）國立高中職學校擔任專任老師或導師是優於兼任行政的組長或主任

基本上在國立高中職學校擔任教職，主觀上認為擔任專任老師或導師是優於兼任行政的組長或主任，主要是因為不論在時間、心態或生活上較能自主掌控，自然就比兼任行政較無壓力存在。

就目前國立高中職學校的生態而言，專任老師基本上只要教好所擔任的課程即可，導師則還須面對學生的生活和班級經營，而行政工作則須面對工作上壓力和生活上的被

剝奪。也就是在國立高中職學校的環境，擔任專任老師或導師是優於兼任行政的組長或主任，主要是因為不論在時間、心態或生活上較能自主掌控，自然就比兼任行政較無壓力存在。

忠厚老師認為擔任導師比專任好又比行政更好，主要是當專任老師只是教課就好了，但是當導師就有自己的學生，而當行政工作就必須要付出，不像一般老師較有個人時間，同時，擔任行政工作會基於責任，必須自行利用時間完成職務上的工作。明輝老師也體會到專任老師可說沒有行政上的壓力，當專任老師可以過自己的生活，生活不會被剝奪掉，而導師跟專任唯一的差別在於對學生的關懷，導師比較會去關懷學生行為和課業問題，而兼任行政的無形壓力，真的存在只是自己不自覺。健成老師也認為個人比較喜歡老師這個角色，而比較不願意擔任行政工作，專任老師的重點只要把課教好，導師工作則還要涉及學生的行為和班級的經營，因此擔任專任老師會比較輕鬆，只要專注的去教學和備課就可以，而根據林淑芬（民 90）的研究發現，高職兼任行政工作教師最想擔任的職務為「一般教師」，有相同的結論。歸納上述，就目前國立高中職學校的生態而言，專任老師基本上只要教好所擔任的課程即可，導師則還須面對學生的生活和班級經營，而行政工作則須面對工作上壓力和生活上的被剝奪。

（六）組長的工作是重在執行，而主任工作則是責任

在國立高中職學校擔任主任和組長兩者的角色是有所差異，組長的工作是重在執行，而主任工作則有責任上的問題；此外，擔任主任的視野會比組長和科主任為高。

忠厚老師認為組長和主任兩者不同之處，主要在於主任負有工作責任，不似組長的工作雖然也工作上的壓力，但與處室主管的責任是不同的。也就是組長職務重在工作的執行，主任則在於督導和負責。健成老師認為擔任主任職務，主要是在於視野和決策果斷性不一樣，在擔任主任職務的角色，除了視野要看的更廣，遇到問題時，也要當機立斷作好處理。歸納上述，可知主任和組長角色的差異，除了執行和責任層面不同外，擔任主任必須要有較高的視野和決斷力。

（七）國立高中職學校主任行政工作上的成就感

擔任行政工作雖然會有壓力和挫折，但是相對而言，也是會有成就感的時候，根據受訪的五位主任所談，可以從工作團隊、辛苦但值得、建立制度全心投入與做好職責等獲得行政工作上的成就感。

婉華老師在擔任輔導室主任時，因業務上的推動及人員的更替，有一個得力的助手，工作上有學習和團隊的感覺產生，雖然覺得苦但是有學習和成長，是在擔任行政覺

得有所成就感之處。健成老師認為在擔任主任的任內，主要在於整合各科的工作，必須對老師做許多的溝通協調的工作，初期不免因同仁無法適應而覺得阻力不小，不過最後的結果頗受認同，雖然辛苦但覺值得，是其個人覺得蠻滿意之處。明輝老師認為在行政上，若能建立共同遵守的規範或制度，是其覺得比較有成就感的事。文豪老師長期兼任行政工作，主要是因為對行政工作相當投入，所以雖然行政工作很累，但有機會廣泛去接觸教育不同層面，是其從事行政最大的原由。浩源老師自認擔任行政算是很愉快，雖然工作上是有壓力，但相對看完成後的成果，幫學校做好或解決事情，是其行政上覺得有所成就之處。歸納上述，可以知道行政工作上的成就感，主要在於團隊的歸屬感、學習成長、被認同、建立制度、全心投入和完成事情等。

（八）國立高中職學校主任行政工作上的挫折處

擔任行政工作總不免會遭遇到困難，以至會產生挫折之處，就受訪者所陳述行政工作體任認，分別述說教務困難、學務痛處和總務難為。

國立高中職學校教務主任近年來由於教改的因素，加上各項政策的推動，產生教務工作上的困難，包括了教育政策的不確定，教育政策轉化時與老師的溝通，學校學生升學壓力，以及學校老師自主性提高的溝通問題。明輝老師認為在教務主任的職務上，最辛苦的是政策未定不知如何去做，因為如果政策尚未能明確，而就必須要去執行，面對老師要取得共識，在溝通上就比較辛苦。文豪老師認為高中不同職務的主任，彼此之間的分工可說是完全不同領域，高中教務主任最大壓力基本上是在於升學，另外就是老師自主性提高，更需加強溝通與協調。歸納上述，可以知道教務工作的困難，對內是升學壓力以及老師的溝通問題，對外則須轉化上級教育政策並加以執行，都是工作上的主要困難處。

學務主任最大痛處在於學生管教的問題，面對學生問題的處理是比較麻煩，特別是如果涉及學生違法事件，處理起來是非常棘手。忠厚老師認為學務工作，在學生發生問題的時候，都必需須第一線去解決，處理起來是很麻煩的。明輝老師認為學務工作，面對學生管教處理上的衝突，是學務工作的不易之處。文豪老師提到特別是面對觸法學生時，是否直接移送法辦，若是不送又怕姑息養奸，對一個學務主任而言，都是痛苦的抉擇，尤其是國中階段的學生最難處理。歸納上述，可以知道學務主任工作上的痛處，在於學生管教的問題，若學生涉及不法事件的時候，處理起來就更加不易。

總務主任難為之處，主要是在法令和專業性的問題。忠厚老師認為由於總務工作須具備工程專業的背景，對其兼任總務工作是最大的困難，加上總務辦理採購工作時，涉及法令問題和必須面對廠商，是擔任總務工作主要的問題。文豪老師認為總務主任的工

作壓力，主要是在法令認知和工作專業上的問題，因為總務工作必須要先熟悉採購相關法令，同時對於工程專業知能也要了解，對一個老師是非常不易深入，所以文豪老師建議總務主任能夠由專職的公務人員擔任，不要由老師來兼任該職務。浩源老師認為總務工作最大的困難在於專業問題，因為總務主任的工作面太廣了，對一個專任的老師而言，有許多的行政法規和工程的專業，要來承擔和完全瞭解是不可能的，因此浩源老師認為總務的職務，還是由專業的人員來擔任為宜。歸納上述，可以知道總務主任工作上的難為，在於工作上的專業以及法令上的問題，也就是總務主任要能熟悉各項採購的法令規章和工程上的專業知識，而採購時面對廠商，要能注意避免涉及不法，是總務主任難為之處，因此建議總務主任由專職的公務人員擔任，不要再由學校老師來兼任。

綜合上述，教務工作的困難，對內是升學壓力以及老師的溝通問題，對外則須轉化上級教育政策並加以執行；學務主任工作上的痛處，在於學生管教的問題，特別是學生涉及不法事件，處理起來非常棘手；總務主任工作上的難處，主要是在法令和專業性的問題，要能熟悉各項採購的法令規章和工程上的專業知識。

（九）學校行政工作推動必須加強溝通協調

社會日趨多元，校園民主風潮，教師法的通過實施，各校教師會紛紛成立，家長對校務的參與，對於行政人員更是一項挑戰，面對社會和學校環境的轉變，行政人員自處之道，唯有加強溝通和協調，才能順利推動各項工作。

文豪老師就其行政經驗，指出行政工作上最大困難在協調溝通，因為事情要解決和推動，就必須多花一些時間與老師或同仁溝通，很多行政的工作，要先做好事前溝通和沙盤推演，才能夠順利進行許多的工作，至於最難溝通的是老師們的價值觀，文豪老師強調雖然很難，但是可以做到的，只要很有誠意的去溝通。健成老師認為行政工作，雖然是很辛苦但很值得，辛苦處主要在於整合協調的工作，必須對老師做許多的溝通，健成老師強調只要肯用心，許多協調溝通的工作，縱使初期有挫折，也能一一克服。明輝老師也認為如果一些政策尚未能明確，而必須去執行，面對老師要取得共識，就必須加強與老師的溝通，明輝老師指出行政工作溝通還是最重要，強調說做事不難，反而是做人比較難的想法。

歸納上述，可以知道行政的工作上，要能夠順利進行或推動工作，必須先做好事前的溝通協調，縱使是很辛苦和不容易，只要能夠本於真誠和用心，即使是做人比做事難，應該也可以一一克服。

（十）國立高中職學校兼任主任行政工作教師的離職校長具有決定的關鍵因素

對照六位受訪者的離職原因與離職概念的圖像，可見國立學校主任離職的因素是複雜而不同，如同離職概念的圖像所述，可能包括個人因素、工作因素、組織因素和環境因素等原因，涉及個人生涯規劃與離職機會，在工作壓力下所產生工作倦怠與因應方式，以及對工作滿意和組織承諾下，決定工作的態度與投入與否。而從受訪者的陳述中，可知其中忠厚老師個人主觀意願希望自由自在而無意於行政；婉華老師在工作工壓力及對學校組織不願繼續承諾下去職；明輝老師因個人的生涯規劃與無法兼顧家庭而離開；健成老師與校長理念與信任認知差異而離職，文豪老師因校長風範與未受尊重下忿而辭職；浩源老師因組織氣氛與校長風格兒不願留任；雖然以上兼任國立高中職學校主任行政工做教師所形成離職的原因非單一且不同，但從中可以發現校長與主任的互動佔極大的原因。

邱俊介（民 84 年）也指出個人在面臨可能影響離職的因素時，會期待主管為其解決問題，當主管無法滿足個體的期望時，主管本身會成為影響個體離職的主要因素，因此，國立學校兼任主任的離職因素，除了是考量個人意願、工作負擔和外在環境外，校長的領導是決定兼任主任行政工作教師離職的重要因素，也就是說校長的信念、風格和信任等，會觸動主任的離職與否。

此外，在離職的過程中有所謂的「新近效應」，愈在歷程末段所發生的事件，其對離職結果造成的相對影響力愈強（邱俊介，民 84 年），國立高中學校兼任主任的離職時機，約略在新舊任校長交接之初到一年內，一方面是新任校長，在熟習新任學校校務後，做人事上的調整，另一方面也是原主任在與新校長互動後，決定是否續任的時機。諸如忠厚老師是在舊任校長離任時，提出辭呈獲准離職，婉華老師是在校長就任一年後，人事異動調整至教務處。健成老師是在新任校長滿一年後，決定離開行政職務。文豪老師是在與新任校長攤牌後，任滿一學年後主動提出辭呈而離職。因此，也可見國立學校兼任主任行政工作教師的離職，校長是一個關鍵的因素。

（十一）離職主任是否願再接任行政工作主要在能否勝任

忠厚老師只要時間上及工作上能夠掌握，是願意再續任行政工作，而個人接任行政主管意願上，以擔任圖書館主任及輔導室主任為先，接著為教務主任或實習主任，對於學務主任及總務主任則是拒絕的態度。明輝老師認為如果該職務能夠勝任和適合，不拒絕再兼任行政工作，就其個人的選擇以圖書館為優先，若有機會再回教務或接輔導應該沒有問題，而自認應該比較不適合訓導和總務的工作。文豪老師認為學務和輔導才是真正的教育所在工作，然若就報考校長的生涯規劃，當然以擔任教務主任為優先，不過就個人整個教育工作理念而言，文豪老師選擇以擔任學務主任為第一優先。浩源老師認為雖然行政工作是有壓力，但還算愉快也覺得是很值得的，因此個人是願意再擔任行政工

作，而基於對業務的熟悉和了解，會選擇擔任總務或訓導的職務為先，對於教務或其它處室並無意願。

而根據林淑芬（民 90）的研究發現，高職兼任行政工作教師最想擔任的職務為依序為「一般教師」、「輔導主任」、「圖書館主任」、「就業輔導組長」、「科主任」；最不想擔任的職務為「全部行政職務」、「教學組長」、「訓育組長」、「總務主任」，可見兼任行政工作教師除了不想再兼任行政工作外，會依照對所兼任職務的認知不同而有所選擇。

歸納上述，四位老師對於再續任行政都有意願或不排斥，主要考量在於職務上能否勝任或熟悉，如果工作上和時間上能夠掌握，業務推動也能熟悉，自然會有意願來擔任該職務，當然也會考量個人生涯規劃或教育理念，做為選擇擔任行政的考量。

第二節 建議

根據前述所獲得的結論，提出本研究建議事項如下：

一、建立教育長期基本資料庫，作為教育長期發展趨勢的研究依據

本研究為了解兼任主任行政工作教師的離職現況，統計 82 學年度到 91 學年度名冊內之各國立（省立）學校兼任行政工作主任（一級主管）的名單，以了解各國立高中職學校兼任行政工作主任的異動和離職的實際情形，藉以了解兼任主任行政人員實際離職狀況時，發現學校對於各項基本資料闕如或不完整，除必須轉換原始資料逐一建檔外，部份闕如或不完整資料需費時查證，無法立即進行後續各項的資料分析，同樣對於教育各項基本統計資料也有相類似的問題存在，對於教育或學校的長期發展趨勢無從了解，故建議應儘速建立累積教育各項基本資料庫，特別是要以電子檔的方式儲存，作為教育長期發展趨勢研究的資料庫，以有效作教育長期發展趨勢的研究依據，進而作為將來教育行政主管機關重大教育政策制定或實施的參考。

二、重視學校兼任主任行政工作教師的流失，導致學校管理斷層的問題

由於國立高中職學校兼任主任行政工作教師流失和變動日漸嚴重的趨勢，會導致學校管理斷層的問題，必須重視學校行政人員流失，建立選才、育才和留才的完整制度，有計劃的長期培養學校組長基層的行政人員，做為學校主任接棒的人選。並建立學校主任定期輪調制度，增進主任的工作歷練和視野，或讓現任主任有機會得以輪休重新充電，適度增加工作的新鮮感和挑戰性，增加學校主任續任的意願。同時建立學校知識管理系統，將學校行政人員的經驗和智慧，累積成為學校的核心競爭力，特別是資深主任在行政工作上的內隱知識，能夠成功的轉化成外顯知識，讓後續接任主任有遵循依據行

政的參考，提高續任者的接任意願和激發工作的創意。

三、加強學校兼任行政工作人員各項訓練轉化工作挫折

由於社會日趨多元，校園日漸的民主，近年來，教師法的通過實施，各校教師會紛紛成立，加上家長對校務的參與意願增強，對於學校兼任行政工作人員可是一項挑戰，面對社會和學校環境的轉變，學校兼任行政工作人員自處之道，唯有加強溝通和協調，強化挫折容忍力的心理衛生，才能順利推動各項工作。因此，建議可加強學校兼任行政工作教師的主任或組長等人員的在職訓練，主題設定可包括：心理衛生、時間管理、人際關係和溝通技巧等智能，以強化學校兼任行政工作人員的心理建設和挫折容忍力，協助學校兼任行政工作人員業務處理的技巧和溝通，以有效減低行政工作的負擔，減少學校行政工作推動時溝通的阻力，消除學校兼任行政人員離職的潛在因素於無形。

四、適時修訂相關法令，總務主任職務或可由專職的行政人員來擔任

國立高中職學校教師兼任總務主任的職務，由於與老師的本質相差太大，是可考慮由專職的行政人員來擔任，雖然總務也是學校教學中不可或缺的一環，但是基本上總務工作與老師專業不同，加上總務處的組長、幹事與工友等，都不是教育體系的，因此在領導和溝通上是要有些技巧。同時因為總務職務上的工作，必須要能熟悉各項採購的法令規章和工程上的專業知識，而且採購時直接面對廠商，除要能注意避免涉及及不法等問題外，總務職務的內涵與教師的專業背景差異性太大，特別是當學校有新建的校設舍工程時，擔任總務工作倍感辛苦與專業不足，造成學校兼任總務主任行政工作教師的離職和異動長期偏高，因此建議適時修訂相關法令，學校總務主任職務由專職的行政人員來擔。

五、校園日益民主中，建立教師與兼任行政工作人員互有的尊重

隨者經濟成長和社會開放，校園日益民主和多元，然學校組織是一雙重結構的組織，一方面具有縝密的科層體制的行政組織，一方面則有鬆散結構的教師專業自主的組織。就行政人員而言，從校長、主任、組長、職員、技工友等，是職權分明組織明確的科層體制，然就學校專任教師而言，因傳統的尊師重道和教師的專業自主等因素，是一相當鬆散的組織結構，而根據法令學校重要行政職務，是由教師兼任絕大部份的主任和組長的職務，往常學校行政單位的主任和組長具有相當權威性。由於經濟發展、政治解嚴及社會多元的不同時空背景轉換下，學生的學習權和受教權的重視，教師專業自主權的賦能，家長校務參與權的擴張，使學校行政工作日益難為，造成兼任行政工作教師的離職問題日漸嚴重。雖然樂見校園民主與多元，但是也要適度尊重的學校行政人員，體會行政工作難為之處，平時要加強各項定期和不定期溝通與意見反應，教師在堅持其專

業自主時，更要展現教師的專業責任，對於學校兼任行政工作教師保持應有的尊重，如此才能夠和睦共處，以建構溫馨的校園，達成學校辦學的目的。

六、強化學校校長校務經營和領導的能力，建立學校優質的行政團隊

由國立高中職兼任主任行政工作教師的受訪者，了解其離職原因與離職概念的圖像對照，可見雖然國立高中職兼任主任行政工作教師離職的原因非單一且有所不同，但而從受訪者的陳述中，可以發現校長與主任的互動佔極大的原因。也就是說校長的領導是決定兼任主任行政工作教師離職的重要因素，也就是說校長的理念、風格和信任等，會觸動主任的離職與否。因此由於校長的風範、理念和作為，是影響學校主任離職或願意擔任行政的關鍵因素，有什麼樣的校長，就有什麼樣的學校，更有什麼樣的行政人員，校長在學校的經營有風吹草偃之效，更是牽動學校兼任主任行政工作教師變動的主因，可知學校校長的重要性，所以強化學校校長校務經營和領導的能力，以建立學校優質的行政團隊，減低學校兼任主任行政工作教師的變動，提昇學校整體的效率與效能。

六、後續研究建議

本研究在探討國立高中職學校兼任主任行政工作教師離職的現況和原因，另可針對現任學校兼任行政工作教師進行以下研究：

- (一) 可設定現任學校行政人員，了解其接任行政工作的原由，分別包括公私立不同學校屬性、國高中不同學校層級和不同職務的研究，以深入探討學校兼任行政人員教師兼職的狀況。
- (二) 可針對國立高中職學校兼任組長層級，做相同離職現況和成因的研究，除能夠知道在國立學校組長基層行政人員，實際離職的狀況和成因，並可與學校兼任主任比對離職狀況和成因的異同。
- (三) 可對不同主任職務的國立高中職學校的離職，作個別職務進一步的深入探討，特別是離職率或異動率明顯偏高，例如：教務主任、學務主任或總務主任等職務，以深入了解不同職務的離職因素，並比較不同兼任職務間的異同處。
- (四) 分別對私立高中職學校組長和主任的離職，國中學校兼任組長及主任的離職，做進一步的深入研究，以了解私立高中職學校和國中學校兼任學校行政人員離職的情形，以了解國立高中職學校、私立高中職學校和國中學校兼任學校行政人員離職的全貌。